

OPINIE

'Waarom is het zo moeilijk om over de toekomst na te denken?'

03/06/20 om 11:26 Bijgewerkt om 11:26

Bruno Tindemans ([//www.knack.be/nieuws/auteurs/bruno-tindemans-8137.html](http://www.knack.be/nieuws/auteurs/bruno-tindemans-8137.html)) | **Derrick Gosselin** ([//www.knack.be/nieuws/auteurs/derrick-gosselin-8139.html](http://www.knack.be/nieuws/auteurs/derrick-gosselin-8139.html))

'De tijd van pragmatisch denken is voorbij', schrijven Derrick Gosselin en Bruno Tindemans. Ze pleiten daarom voor een Cassandra-wet en stellen de oprichting van een nieuw instituut voor dat ons land beter moet voorbereiden op de toekomst.



Het Wereld Economisch Forum (WEF) voorspelt sinds vele jaren in zijn rapporten dat een epidemie met wereldwijde omvang één van de belangrijkste risico's is die onze mondiale samenleving bedreigt. Sinds enkele maanden weet iedereen wat dit betekent. We kennen ook het nieuwe woord hiervoor: een pandemie. Wat we nog niet weten is de impact van een lockdown op onze samenleving. Het inschatten van de vele effecten van deze impact op langere termijn behoort tot het studiedomein van het strategisch denken en meer specifiek van het strategisch toekomstdenken of *strategic foresight*.

Denken over de toekomst is denken in situaties van grote onzekerheid, daarom noemt de theorie van het

toekomstdenken het optreden van een gebeurtenis, zoals een pandemie, *plausibel* in tegenstelling tot *waarschijnlijk*. Meestal heeft zulke gebeurtenis ook dramatische gevolgen en brengt ze breuken met het verleden. Let op, we spreken hier niet over risico's, noch over kansen en ook niet over waarschijnlijkheden dat zulke gebeurtenis zou kunnen plaatsvinden. Deze begrippen zijn namelijk onbruikbaar indien we op langere termijn denken. We betreden hier het veld van de onzekerheid waar statistiek en kansrekening niet langer bruikbaar zijn zonder bijkomend referentiekader gegeven door het toekomstdenken. In situaties van grote onzekerheid - VOCAT (Volatiel, Onzeker, Complex, Ambigu en Turbulent) genoemd - zijn er immers verschillende mogelijke toekomsten, allemaal even plausibel en niet één enkele vaste toekomst die het verlengde is van het verleden en van het heden. De toekomst is meervoudig.

Met de financiële crisis van 2008 nog vers in het geheugen, wordt de covid-19-crisis door velen gezien als een zwarte zwaan, een concept dat werd geïntroduceerd door de Libanese statisticus en schrijver Nassim Taleb in zijn boek uit 2007. De analogie met de toen gangbare ideeën gaat echter niet op. Helaas is covid-19 geen zwarte zwaan, omdat het geen zeldzame en ook geen onvoorspelbare gebeurtenis is. De covid-19 is eerder een grijze neushoorn: we zien hem van heel ver komen, we weten dat hij grote schade zal aanrichten en toch doen we niets. We blijven namelijk hopen dat het beest plots van richting zal veranderen en dat de gevolgen dus best zullen meevallen.



Waarom is het zo moeilijk om over de toekomst na te denken?

Waarom schenken leiders zo weinig aandacht aan de waarschuwingen van wereldwijd erkende instituten zoals het WEF of de Oxford Martin School om zich beter voor te bereiden?

Het antwoord is wellicht cultureel: vóór het uitbreken van een crisis zoals deze pandemie luisteren we niet, tijdens de crisis is er absoluut geen tijd voor en na de crisis vinden we het nutteloos om na te denken over problemen die niet meer urgent lijken. Men noemt dit pragmatisch denken: het geloof dat actie belangrijker is dan denken. Oud-Premier Achiel Van Acker vatte dit samen met *j'agis, puis je réfléchis*. Deze cultuur bestaat vaak in landen die hun omgeving niet kunnen controleren en een gebrek hebben aan sterk institutioneel leiderschap. Hoewel deze aanpak ook voordelen heeft, zijn het vooral de nadelen die domineren bij het anticiperen op grote veranderingen of het beheersen van complexe situaties. De problemen oplossen wanneer ze zich stellen blijkt nefast in deze situaties. Beter een storm vermijden dan te bewijzen dat men een storm kan overleven met als beste resultaat een gehavend schip.

We vrezen dus dat in het geval van een nieuwe ernstige crisis, of het nu gaat om een plotse crisis: zoals een cybercrisis, een klimaatramp, terrorisme, een gewapend conflict maar ook een sluimerende crisis: zoals de energietransitie, de mobiliteit, het onderwijs, deglobalisering ... dat onze leiders en instellingen elke keer opnieuw op dezelfde manier zullen reageren, namelijk zonder het minste idee over de aanpak, te laat en dat ze er nadien ook weer geen lessen uit zullen trekken die toekomstige rampen kunnen afzwakken of verhinderen. Tenzij het verhogen van de belastingen of pogingen om hyperinflatie te forceren wat zijn limieten en nadelen heeft. In alle gevallen worden we er armer van. Wat we nog wel zullen kunnen bepalen is hoe snel en hoe arm we worden en wie het meest zal verarmen. Dit debat start nu en zal de politiek in de komende maanden en jaren bepalen. Een ongewenste toekomst tekent zich af.

Welk land en welke leiders kunnen zich zo'n houding blijven veroorloven?

Dit is een fundamentele vraag voor deugdelijk bestuur. In navolging van de roep om duurzaamheid op velerlei vlakken van onze samenleving spreken we misschien beter over duurzaam bestuur of toekomstbestendig bestuur, met andere woorden het opzetten van een beleid op het hoogste niveau dat het behoud van onze welvaart en welzijn op langere termijn voor ogen heeft. De vraag is des te fundamenteeler voor landen met een belangrijke geostrategische positie, met beperkte middelen en wier welvaart sterk afhangt van hun vermogen om te anticiperen op een context die ze niet beheersen. We noemen deze landen scharnier-staten en denken aan Servië, Jordanië, Luxemburg, Rwanda, Singapore, Finland en natuurlijk België, om er maar enkele te noemen.

Opvallend is dat alle hierboven genoemde landen instellingen, projecten of initiatieven hebben gelanceerd voor het opzetten van toekomstgerichte debatten - behalve België (inclusief Vlaanderen). Een overzicht van de initiatieven en instellingen die wereldwijd reeds bestaan staat in ons boek *Thinking Futures* (Lannoo Campus). In enkele van deze landen lagen we mee aan de basis van het opstarten van deze initiatieven.

Een van de weinige strategische hefboomen die het mogelijk maken om de welvaart van een land of regio op lange termijn te behouden - en a fortiori zeker ook voor deze scharnier-staten - is de oprichting van een structurele capaciteit die hen in staat stelt toekomstgericht en op de lange termijn na te denken. Daardoor kan men vroegtijdig en anticipatief beslissingen nemen. Niet toevallig dat de landenrangschikking van covid-19 overlijdens/capita direct gecorreleerd is met de snelheid van vroegtijdig handelen. Zonder instelling zijn dit louter persoonsgebonden politieke projecten die met het verdwijnen van de initiatiefnemer(s) vaak mee worden afgevoerd. Persoonlijke politieke initiatieven en samenwerkingen zijn contacten met de levensduur van een roos zoals generaal Charles de Gaulle zo mooi zei.

Dit rozencontract wordt vermeden door het oprichten van een instelling die het mogelijk maakt om met behulp van de wetenschappelijke methode van strategic foresight te anticiperen op plausibele risicovolle toekomsten. Dit zal toelaten om de effecten van deze toekomsten op het beleid van een land te testen en zo voorbereidende acties te vergemakkelijken en te versnellen om de impact van crisissen - ongewenste toekomsten - zoals een pandemie te temperen en misschien zelfs te verhinderen. Vandaag hebben we instellingen die vooral met pragmatic hindsight werken.

De oprichting van een dergelijke instelling die we Instituut voor de Toekomst (IvT) noemen, moet de kern vormen van het beleid van elk land en zou in feite de zorg moeten zijn van elke staatsman of staatvrouw. Dit geldt des te meer voor deze scharnier-staten die buitengewoon sterk afhankelijk zijn van veranderingen in hun omgeving.

Om dit idee in praktijk te brengen - wat we vandaag dringend moeten doen - volstaat het om een wet aan te nemen of zelfs om een specifieke bepaling in de Grondwet in te schrijven - waarbij een instelling wordt opgericht die tot doel heeft na te denken over de toekomst. Immers nadenken over de toekomst is zo essentieel voor het behoud van welvaart dat het een elementaire verplichting moet worden in het kader van duurzaam bestuur. Een element van een nieuw sociaal contract opgelegd door een snel veranderende onzekere omgeving.

Indien het denken over de toekomst via een instelling in de Grondwet wordt opgenomen, dan kan enkel een twee-derde meerderheid dit recht wijzigen. Uit experimenten in Nederland uit de jaren tachtig is gebleken dat de uitvoerende macht initieel niet veel waardering opbrengt voor de aanbevelingen van instellingen die

nadenken over effecten op lange termijn en die vrij zijn van elke politieke agenda.

Geen nieuwe vaststelling, John M. Keynes maakte reeds die observaties in de jaren 30. Daarom moeten we de staat een sterk geweten en een groter gevoel voor verantwoordelijkheid geven door ervoor te zorgen dat onze regeringen en instellingen verplicht worden om over de toekomst te reflecteren, te rapporteren en te debatteren. Op die wijze moeten zij zich voorbereiden op ernstige potentiële crisissen die verder liggen dan de gebruikelijke politieke tijdshorizon. Dit zou dan ook het een onderdeel moeten zijn van ieder toekomstig regeringsakkoord of relanceplan met visie. Dit was het geval toen in 1959 het planbureau werd opgericht. Een Instituut voor de Toekomst is de huidige vertaling in de context van vandaag van wat het Planbeau weleer was in de context van toen. Beiden zijn nodig om een scharnier-staat welvaart te brengen.

Bovendien is de oprichting van een Instituut voor de Toekomst meer dan economisch verantwoord omdat het slechts een fractie uitmaakt van de kosten die we vandaag uitgeven om de effecten van een al jaren aangekondigde pandemie te bestrijden. De kosten voor de wereld werden midden mei 2020 al geschat op 8.000 miljard euro en dit is maar een begin. In België werd de hypothese van een pandemie al aangekondigd in 2018 door het OCAD (Orgaan voor de Coördinatie en Analyse van de Dreiging) en wereldwijd door het WEF reeds in 2016 en ook door de Oxford Martin School in 2009.

De Cassandra-wet

Om ons land te voorzien van wetgeving die onze instellingen dwingt na te denken over de toekomst, stellen we voor om een wet te stemmen die we 'de Cassandra-wet' noemen.

Dit verwijst naar de Griekse mythologie. Cassandra, dochter van Priamus, koning van Troje en de zus van Paris, stond bekend om haar uitzonderlijke schoonheid, waardoor de god Apollo verliefd op haar werd. Hij schenkt haar de gave van de profetie, maar aangezien ze weigert in te gaan op zijn avances, koppelt hij een vloek aan haar gave waardoor haar voorspellingen door niemand zullen worden geloofd.

De wet van Cassandra is niet alleen bedoeld om na te denken en zich voor te bereiden op de toekomst, maar vereist ook praktische instrumenten:

1. De wet dient te bepalen dat de regering samen met de raad van bestuur van het Instituut voor de Toekomst (IvT) tweemaal per jaar een strategisch debat moet organiseren om de onzekerheden te bespreken die op de langere termijn het beleid in deze VOCAT-wereld kan beïnvloeden. Onze regeringen en constitutionele instellingen dragen immers de verantwoordelijkheid hiervoor.
2. Daarnaast dient het IvT minstens eenmaal per jaar rond een belangrijk thema een groot toekomstdebat te organiseren samen met de regering, het parlement en het maatschappelijk middenveld.
3. Tenslotte moet ook de wet ook het principe bevatten dat als de regering de toekomstrapporten van het IvT niet ernstig neemt door ze te negeren, het IvT onmiddellijk de debatten publiek gaat voeren. Uit ervaring weten we dat dit meestal maar één keer gebeurt.

De keuze van de operationele werking van een IvT is sterk afhankelijk van de politieke cultuur en beleidsstructuur van het land. Uit onze ervaring blijkt dat een instelling van openbaar nut, onder de eerste minister of de minister-president, met aan het hoofd de meest competente mensen op vlak van

toekomstverkenning de beste aanpak is. Deze kleine kern kan worden aangevuld met domeinexperten afhankelijk van de toekomstige uitdagingen op langere termijn. Essentieel is dat het agenda van de toekomstige uitdagingen zo onafhankelijk mogelijk door het IvT wordt bepaald. Een consensusmodel leidt vaak tot politieke stagnatie zelfs bij het bespreken van de toekomstige uitdagingen. Men wenst zijn politiek gelijk niet te ruilen voor toekomstig inzicht.

De conclusie is dat in een wereld die ingrijpend is veranderd, die veel sneller evolueert, en die deze VOCAT-omgeving heeft gegenereerd waarin we nu leven, dat in zulke wereld de huidige methoden van econometrische prognoses op basis van statistiek en modellen achterhaald of ongeschikt zijn geworden zonder een aanvullende methodologie van wetenschappelijk toekomstdenken die een Instituut voor de toekomst kan aanbrengen.

De omvang van de crisissen en de uitdagingen van vandaag overstijgen regeringen die niet voorbereid zijn. Het volstaat de analyses van sommige instellingen te lezen om te begrijpen hoe kortzichtig ze zijn, hoever men achterloopt op de feiten en hoe weinig proactief men is geworden. Zoals in de beste landen op het vlak van toekomstdenken moet het toekomstdebat zorgvuldig voorbereid worden door een instelling die bekwaam is op het gebied van toekomstverkenning of foresight. Zulk debat kan voor België of Vlaanderen de motor van verandering en aanpassing worden die nodig is om onze welvaart te verdedigen en te bestendigen. Met het oprichten van een comité, een werkgroep of een toevoeging aan bestaande instellingen zal het niet meer lukken. Deze pragmatische tijden zijn voorbij. Wie zijn denken niet aanpast aan een veranderende omgeving heeft fundamenteel niets van strategie begrepen.

Laten we de door Apollo aan Cassandra opgelegde vloek omkeren en onszelf het essentiële instrument geven dat het lot van onze samenleving minder afhankelijk zal maken van de wil van de goden.

Derrick Gosselin en Bruno Tindemans zijn verbonden met de universiteiten van Oxford en Gent. Ze zijn auteurs van *Toekomstmakers* en *Thinking Futures*.

Lees ook:

- [Worstcasescenario's covid-19: welke noodplannen liggen klaar? \(/nieuws/wereld/worstcasescenario-s-covid-19-welke-noodplannen-liggen-klaar/article-longread-1598211.html\)](/nieuws/wereld/worstcasescenario-s-covid-19-welke-noodplannen-liggen-klaar/article-longread-1598211.html)
- ['Het gros van de Vlaamse bedrijven is niet bezig met toekomstverkenning' \(/nieuws/magazine/van-nieuwe-terroristen-tot-nanorobots/article-normal-781349.html\)](/nieuws/magazine/van-nieuwe-terroristen-tot-nanorobots/article-normal-781349.html)



(//www.knack.be/nieuws/wereld/bijna-alle-remmen-zijn-weg-in-moskou-en-ankara/article-opinion-1649803.html)

” **⊕** **Bijna alle remmen zijn weg in Moskou en Ankara.**
(//www.knack.be/nieuws/wereld/bijna-alle-remmen-zijn-weg-in-moskou-en-ankara/article-opinion-1649803.html)
- Jonathan Holslag (VUB)

Meest gelezen

knack.be/nieuws/ Verontwaardiging op plenaire vergadering na 'mensonterende' tweet over Petra De
vergadering-n Sutter (//www.knack.be/nieuws/belgie/verontwaardiging-op-plenaire-vergadering-na-
1 tter/articl mensonterende-tweet-over-petra-de-sutter/article-normal-1650565.html)

w.knack.be/ni **⊕** 'Bijna alle remmen zijn weg in Moskou en Ankara'
mmen-zijn-we (//www.knack.be/nieuws/wereld/bijna-alle-remmen-zijn-weg-in-moskou-en-
2 icle-opini ankara/article-opinion-1649803.html)

v.knack.be/ni **⊕** Debat tussen vicepresidentskandidaten verloopt kalmer, met scherpe discussie
-vicepresiden over coronavirus (//www.knack.be/nieuws/wereld/debat-tussen-
ot-kalmer-met vicepresidentskandidaten-verloopt-kalmer-met-scherpe-discussie-over-
coronavirus/art coronavirus/article-news-1650755.html)
3 tml)

v.knack.be/ni **⊕** Portret van premier Alexander De Croo: 'Wie zo flexibel is, is niet altijd even
emier-alexand beginselvast' (//www.knack.be/nieuws/belgie/portret-van-premier-alexander-de-croo-
l-is-is-niet-altij wie-zo-flexibel-is-is-niet-altijd-even-beginselvast/article-longread-1649779.html)
elvast/article-
4 tml)

v.knack.be/ni Horeca moet niet rekenen op extra financiële steun
niet-rekenen-op (//www.knack.be/nieuws/belgie/horeca-moet-niet-rekenen-op-extra-financieele-
5 le-news-1 steun/article-news-1650309.html)